

**ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ТЛІ СВІТОВОГО ДОСВІДУ.....	6
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТОВАРНО-РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	19
РОЗДІЛ 3. ПЛАНУВАННЯ ЗБУТУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ ПРИ УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	24
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36
ДОДАТКИ.....	40

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах ринкової економіки основною метою для будь-якого підприємства є збереження або розширення займаних позицій на ринку або його сегменті, стабільне отримання прибутку. Для досягнення цієї мети необхідна орієнтація підприємства на максимізацію прибутку, що, в свою чергу, може бути досягнуто шляхом забезпечення високої конкурентоспроможності. Посилення конкуренції на зовнішньому і внутрішньому ринку викликане посиленням глобалізації світової економіки, збільшенням темпів і масштабів змін у технологічному середовищі виробництва. На сьогоднішній день вироблена сільськогосподарська продукція, не може конкурувати на світовому ринку з зарубіжними аналогами. Це призводить до зниження конкурентоспроможності економіки країни в цілому.

Проблема управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства в умовах бізнес-середовища є однією з найважливіших проблем у сучасних ринкових умовах розвитку економіки, яка характеризується інтеграційними процесами, ліберальними умовами торгівлі, значною конкуренцією, підвищеними вимогами до якості продукції. Діючий механізм створення конкурентного середовища підприємства не забезпечує комплексного розв'язку проблеми конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, що потребує пошуку нових підходів і технологій управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах бізнес-середовища знайшли відображення у працях таких науковців як Л. В. Балабанової, Г. С. Бондаренко, Р. Є. Мансурова, О. А. Гавриша, М. М. Галелюка, О. Є. Кузьміна, Т. В. Омеляненка, С. М. Клименка, О. Б. Мниха та інших.

Мета і завдання дослідження. Метою наукової роботи є вивчення теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо оцінки

конкурентоспроможності підприємства в умовах бізнес-середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення завдань:

- визначення теоретико-методологічних основ управління конкурентоспроможністю українських підприємств на тлі світового досвіду;
- оцінка товарно-ринкових можливостей підприємства у конкурентному середовищі;
- планування збуту аграрної продукції при управлінні конкурентоспроможністю підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси створення та функціонування механізмів у ТОВ «Сенча» Лохвицького району, що формують рівень конкурентоспроможності в умовах бізнес-середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, практичні, методологічні та прикладні аспекти конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. Методичною основою наукової роботи слугували економічні методи, які характеризувались встановленням економічних нормативів, що визначають способи впливу госпрозрахункових важелів. За допомогою адміністративних методів здійснювалися організаційні регламенти, які забезпечують функціонування об'єкта управління. Соціально-психологічні методи здійснюють регулювання міжособистісних відносин і забезпечують сприятливий психологічний мікроклімат. Сільськогосподарське виробництво охоплює також структурно-функціональний, комплексний, оптимізаційний методи. Вони знаходять своє відображення у методах дедукції, індукції, аналізу, синтезу, порівняння.

Інформаційну основу наукової роботи становили матеріали фінансово-статистичної звітності за 2014-2018 рр. ТОВ «Сенча» Лохвицького району, звітність основних підприємств-конкурентів, середньорайонні показники. Інформаційною базою також служили наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативно-правові акти тощо.

Наукова новизна одержаних результатів, полягає в наступному:

удосконалено:

– моделювання обсягів збуту сільськогосподарської продукції ТОВ «Сенча» за допомогою економіко-математичного моделювання з використанням трендових рядів;

набули подальшого розвитку:

– методичні підходи використання матриці General Electric для оцінки товарно-ринкових можливостей сільськогосподарських підприємств та дослідження взаємозв'язків між виробниками сільськогосподарської продукції з визначенням стану цільового ринку і конкурентоспроможного потенціалу з метою прискорення темпів розвитку, збільшення прибутку від операційної діяльності та зменшення витрат виробництва.

Практичне значення одержаних результатів. Опрацьовані у роботі теоретичні положення, висновки і пропозиції щодо визначення шляхів удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах бізнес-середовища мають практичну цінність й можуть бути використані для виявлення й розв'язання сучасних проблем стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою наукової роботи були представлені та обговорювались на всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції Полтавської державної аграрної академії (м. Полтава, ПДАА, 01 листопада 2019 р.) та міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Інтеграція освіти, науки та бізнесу в сучасному середовищі: зимові диспути» (м. Дніпро, 6-7 лютого 2020 р.).

Публікації. За результатами проведеного дослідження опублікована стаття «Конкурентоспроможність персоналу як складова ефективної діяльності підприємства» у фаховому виданні «Економіка та держава» (Рубрика «Економічна наука») (внесок автора – 0,2 д. ар.).

Довідка про впровадження результатів наукової роботи додається.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ТЛІ СВІТОВОГО ДОСВІДУ

Місця, які займає Україна у рейтингах відомих міжнародних організацій, підтверджують, що за останні роки зрушень у сфері управління конкурентоспроможністю не відбулося. Головною з причин такої ситуації є незначна теоретико-методологічне обґрунтування аспектів конкурентоспроможності української економіки з врахуванням її змінного характеру.

Протягом тривалого часу українська економіка не розглядала цієї проблематики, переважно все зводилося до аналізу конкурентоспроможності деяких товарів, тоді як комплексна методологія дослідження проблеми була відсутня на рівні країни. У цьому контексті питання правильного формування і підвищення конкурентоспроможності підприємства стає гострим і невідкладним.

Якщо проаналізувати звіти міжнародних рейтингових агентств, то ми помітимо, що позиція України в рейтингу конкурентоспроможності протягом останніх десятиліть майже не змінюється (Україна займає місце у нижній частині рейтингів). Але треба відзначити прогрес у структурних реформах і створенні ділового клімату, сприятливого для підприємницької діяльності та інвестицій [43,с. 313].

Питання забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства в Україні набули стратегічного значення в умовах ринкової економіки і залишаються недостатньо дослідженими з точки зору галузевої специфіки, не розроблено чітких механізмів виходу підприємства на нові глобальні ринки, не визначено та не обґрунтовано фактори впливу на основні елементи конкурентоспроможності, не обґрунтовано інструментарій оцінки конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Часткове

вирішення цих проблем можливе за умови детального аналізу ринків світових ринкових структур [19, с. 312].

Тому однією з найважливіших задач подальшого розвитку як підприємств, так і загалом країни є досягнення конкурентоспроможності товарів на світовому ринку, яке нерозривно пов'язане з ефективністю виробництва, випуском необхідної кількості продукції та покращення її якості.

Передовий світовий досвід свідчить, що якість є найбільш важливою складовою конкурентоспроможності, але водночас, можливості збуту продукції, крім якості, вимірюються значним рядом параметрів, більшість з яких відноситься не тільки до товару, а й до підприємства, організації і навіть країни.

Порівняно з іншими країнами, США підтверджують статус найбільш конкурентоспроможної економіки світу. Ефективність національних ринків, конкурентоспроможність компаній, вражаючи здатність до технологічних інновацій, що базується на першокласній системі університетів і дослідних центрів, – усе це сприяє високому рівню конкурентоспроможності економіки та підприємств США. Однак окремі слабкі позиції, особливо пов'язані з макроекономічними дисбалансами, досі становлять ризики не лише для загального потенціалу конкурентоспроможності країни, але й для всієї глобальної економіки. Ці небезпечні моменти виявили себе в ланцюжку наслідків розвитку кризи ринку іпотечних позик [8, с. 291].

Щодо управління конкурентоспроможністю підприємств США, то тут сформовано ряд спеціальних програм збільшення конкурентоспроможності продукції, які передбачають:

- переконання персоналу у вагомості реалізації програми збільшення конкурентоспроможності продукції й індивідуальної участі у цьому процесі кожного працівника;
- визначенні межі додаткових витрат при збільшенні рівня конкурентоспроможності продукції;

– розроблення заходів і методів мотивування процесу виробництва конкурентоспроможної продукції тощо.

Слід зазначити, що у США контроль за рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства здійснюють на всіх стадіях життєвого циклу продукції, а сам він носить не лише контрольний, але й аналітичний характер. Такий контроль, що називають загальним, є організаційною формою розподілу прав і обов'язків між підрозділами, що пов'язані із забезпеченням конкурентоспроможності продукції підприємства [16, с. 240].

Конкурентоспроможними перевагами Росії є ресурсно-сировинна база підприємств за рахунок запасів ресурсів та сировини, ефективності видобувних галузей, високого науково-технічного кадрового потенціалу, зокрема серед робітничих професій, наявності досвіду в науково-технологічній сфері, зокрема з технологіями подвійного призначення.

В Японії щодо конкурентоспроможності продукції підприємств склалася зовсім інша ситуація. Раніше там діяла система пірамідального контролю над підприємствами. Після поразки у Другій світовій війні були прийняті норми, подібні до тих, що існують у США. Але японці винайшли новий механізм контролю, який полягає в тому, що контрольний пакетне надається одній компанії у володіння, а розбивається на декілька і обмінюється з іншими [8, с. 292].

Отже, сформувалася система перехресного управління. Вона робить процес управління більш консервативним та обдуманим. Значний вплив на управління конкурентоспроможністю підприємств Швеції має інтенсивність розробок та наукових досліджень.

Конкуруючи на ринку підприємства дотримуються зовнішніх позицій:

- дотримання правил створення та ведення бізнесу;
- функціонування відповідно створеної інфраструктури;
- врахування характеру конкуренції;
- реагування на особливості оподаткування.

– відповідність обсягам ринку.

Ці позиції створюють конкурентне середовище, яке впливає на конкурентоспроможність підприємств. Однак, при несприятливому середовищі, підприємства мають право ігнорувати правила, діяти, використовуючи протиправні методи, шукати вигідніші умови.

Методологія оцінювання умов зовнішнього середовища підприємств є предметом дослідження наукових установ, що пропонують різні методи та прийоми. Стан конкурентного середовища країни відображають у міжнародних рейтингах.

Серед організацій, що займаються дослідженням конкурентного середовища та визначенням факторів, які на нього впливають, провідне місце посідають: Всесвітній економічний форум (TheWorld Economic Forum), Організація економічного співробітництва і розвитку (Organisation for economic Cooperation and Development), Світовий банк (The World Bank), Міжнародна фінансова корпорація (International financial corporation), Конференція ООН з торгівлі та розвитку (United Nations Conference on trade and development), Міжнародний інститут розвитку менеджменту (International Institute for Management Development), Американська торгівельна палата (American Chamber of Commerce) [34, с. 485].

Найавторитетнішим міжнародним рейтингом, що оцінює конкурентне середовище, є Рейтинг глобальної конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму (Рейтинг ВЕФ). Головним інтегральним показником є Індекс глобальної конкурентоспроможності (ІГК), який формується за 12 складовими, що відображають мікроекономічні та макроекономічні фактори рівня конкурентоспроможності країн.

Важливість тих чи інших складових ІГК залежить від стадії розвитку країни. Адаптувавши теорію стадії розвитку країн Майкла Портера, експерти Всесвітнього економічного форуму виокремлюють такі три стадії [36]: ресурсозалежна економіка, економіка орієнтована на ефективність та інновації (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Стадії розвитку економіки країни в оцінці Індексу глобальної конкурентоспроможності [45]

Рівень ВВП на душу населення, дол. США	Стадія розвитку економіки	Пріоритетні для стадії розвитку економіки складові ІГК	Вагове значення групи складових ІГК для розвитку економіки, %		
			ЗВ	ПЕ	ІР
< 2000	Ресурсозалежна економіка	Загальні вимоги (ЗВ) Складові: інституційне середовище, інфраструктура, макроекономічна стабільність, здоров'я та початкова освіта	60	35	5
3000 – 9000	Економіка, орієнтована на ефективність	Підсилювачі ефективності (ПЕ) Складові: вища освіта та професійна підготовка, ефективність ринку товарів, ефективність ринку праці, розвиненість фінансового ринку, технологічна готовність, обсяг ринку	40	50	10
> 17,000	Економіка, орієнтована на інновації	Інновації та розвиненість (ІР) Складові: розвиненість бізнесу, інноваційний потенціал	20	50	30

Складові ІГК мають різний ступеневий вплив на конкурентоспроможність на різних стадіях. Тому складові групують за трьома стадіями: перша – загальні вимоги, друга – підсилювачі ефективності, третя – розвиненість та інновації. При розрахунку ІГК складовим присвоюється питома вага згідно з важливістю для кожної країни відповідно до стадій розвитку. Країни, які знаходяться на перехідних стадіях, мають змінні коефіцієнти залежно від ступеня наближеності до стадії.

Україна після перебування у перехідному періоді між першою та другою стадіями розвитку економіки, за проведеними оцінками, з 2012 р. перейшла до групи країн, економіка яких орієнтована на ефективність (друга стадія розвитку) [45].

Наведені дані підтверджують поступове зростання загального рівня конкурентоспроможності України. Вцілому, Індекс глобальної конкурентоспроможності України за досліджуваний період підвищився на 2 позиції. Найпозитивнішими моментами є покращення по Україні у позиціях здоров'я та початкова освіта, інфраструктура, ефективність ринку товарів та

обсяги ринку.

Таблиця 1.2

Місце України у Рейтингу ВЕФ та складові ІГК [45]

Субіндекс	Складова ІГК	Місце України у Рейтингу ВЕФ					2018 р. до 2014 р.	
		Роки					(+-)	(%)
		2014	2015	2016	2017	2018		
Загальний індекс		73 (зі 131)	82 (зі 133)	73 (зі 134)	72 (зі 141)	71 (зі 144)	-2	97,3
Загальні вимоги	Інфраструктура	77	78	79	71	72	-5	93,5
	Інституційне забезпечення	115	120	115	131	141	26	122,6
	Макроекономічна стабільність	82	106	91	112	93	11	113,4
	Здоров'я та початкова освіта	74	68	60	74	65	-9	87,8
Підсилювачі ефективності	Вища освіта та професійна підготовка	43	46	51	47	53	10	123,3
	Ефективність ринку товарів	103	129	129	117	101	-2	98,1
	Ефективність ринку товарів	54	54	61	62	65	11	120,4
	Розвиненість фінансового ринку	85	119	116	114	85	0	100,0
	Технологічна готовність	65	83	82	81	93	28	143,1
	Обсяг ринку	31	38	38	38	26	-5	83,9
Інновації	Розвиненість бізнесу	80	100	103	91	81	1	101,3
	Інноваційний потенціал	52	63	74	71	65	13	125,0

Отже, за більшістю показників конкурентоспроможності Україна у 2018 р. перевершила результати 2014 р., що і відобразилося на загальному рейтингу. Однак, очевидними є і найслабші місця країни. Саме на них повинна бути зорієнтована увага підприємців, регуляторів та всіх зацікавлених сторін.

Оцінка рівня конкурентного середовища України у порівнянні з результатами інших країн є важливим інструментом, який налаштовує підприємства на стратегічний розвиток, а інвесторів на аналіз можливих ризиків та перспективи інвестування. Крім того, це дає змогу з'ясувати ефективність державної політики, виокремити її слабкі сторони та

акцентувати увагу на пріоритетні напрямки розвитку.

За показником ВВП на душу населення Україна перебуває на другій стадії розвитку, для якої важливою є ефективність функціонування ринків (табл. 1.1). Проте, за даними Рейтингу ВЕФ (табл. 1.2), ефективність і розвиток основних вітчизняних ринків перебуває ще на низькому рівні відносно інших світових країн [45].

Передбачається, що застосування Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), як всесвітньо визнаних стандартів фінансової звітності, котрі застосовують у більш як 120 країнах світу, посилить захист прав та інтересів акціонерів, інвесторів, кредиторів, забезпечить покращення інвестиційної привабливості економіки, стимулювання надходження іноземних інвестицій, спрощення та здешевлення залучення капіталу вітчизняними підприємствами на міжнародних ринках та сприятиме розвитку вітчизняного фінансового ринку [45].

Таким чином, управління конкурентоспроможністю спрямоване не на підвищення ефективності, що є першочерговою умовою для існуючої стадії розвитку України. Вітчизняні підприємства витрачають час та ресурси для подолання труднощів, створених правовою і адміністративною системою.

На недостатню ефективність інституційного середовища вказують результати ще одного впливового рейтингу – «Щорічний рейтинг глобальної конкурентоспроможності країн світу», який готує Міжнародний інститут розвитку менеджменту (IMD-Lausanne). Цей Рейтинг засновано на 320 критеріях, які згруповано в 4 фактори конкурентоспроможності: економічні показники, ефективність державного управління, ефективність бізнесу та інфраструктура (рис. 1.1) [34, с. 493].

Україна бере участь у Рейтингу IMD з 2007 р. За загальною оцінкою, в період з 2014 р. до 2018 р. країна спустилась по шкалі на 10 позицій, зайнявши 56 місце серед 59 світових країн. У 2018 р. рейтинг України піднявся на 1 позицію у порівнянні з 2017 р. (табл. 1.3).

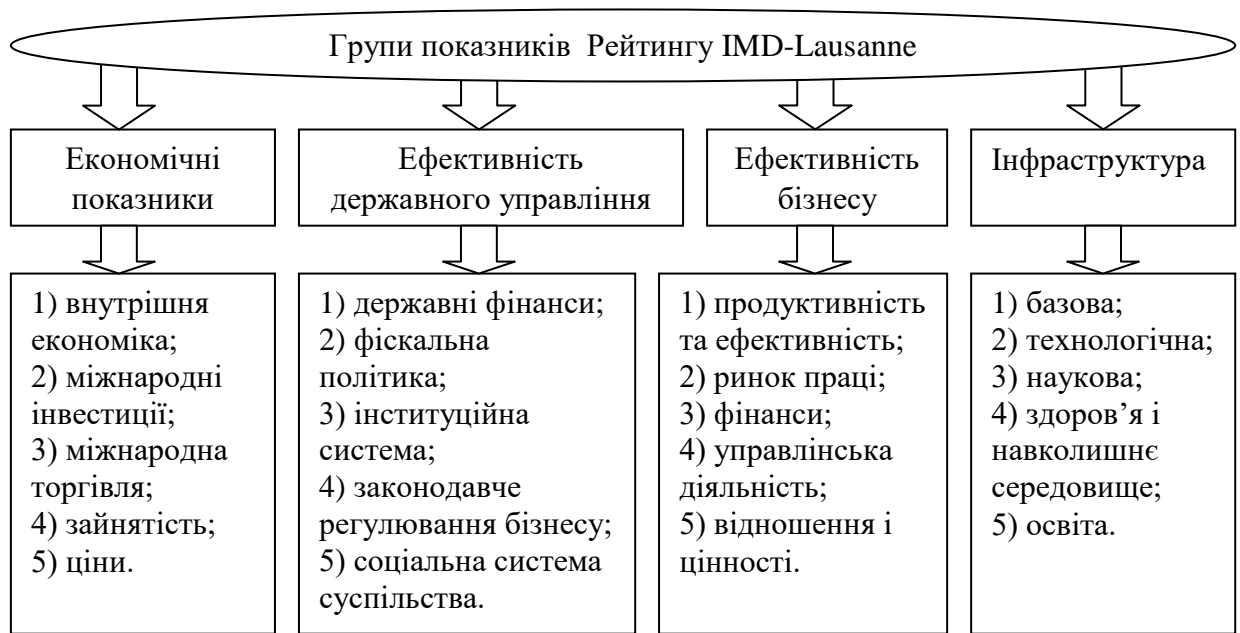


Рис. 1.1. Основні показники Рейтингу глобальної конкурентоспроможності країн світу IMD-Lausanne [45]

Протягом досліджуваного періоду по групі «Інфраструктура» відбулися найменші зміни, а саме: рейтинг країни знизився на 4 сходинки до 51 місця. Найбільші зміни відбулися по групі «Ефективність бізнесу», де рейтинг України зменшився на 9 позицій до 55 місця. Зміни по групі «Економічні показники» зменшилися на 5 позицій до 48 місця, а по групі «Ефективність державного управління» – на 8 позицій до 56 місця.

Така динаміка України на тлі інших світових країн, свідчить про постійний перехідний характер розвитку конкурентного середовища країни.

Таблиця 1.3

Позиція України у Щорічному рейтингу глобальної конкурентоспроможності країн світу IMD-Lausanne [45]

Назва складової Рейтингу	Місце України в Рейтингу IMD-Lausanne					2018 р. до 2014 р.	
	Роки					(+: -)	(%)
	2014	2015	2016	2017	2018		
Загальне місце	46 (з 55)	54 (з 55)	56 (з 57)	57 (з 58)	56 (з 59)	10	121,7
Економічні показники	43	50	55	55	48	5	111,6
Ефективність державного управління	48	52	56	56	56	8	116,7
Ефективність бізнесу	46	52	53	54	55	9	119,6
Інфраструктура	47	46	48	41	51	4	108,5

Відомим проектом, який також спрямований на дослідження конкурентного середовища країни, є проект Міжнародної фінансової корпорації та Світового банку «Doing Business» (далі – Проект DB). Він спрямований на оцінку впливу середовища на підприємництво у світових країнах шляхом визначення сили законів та ефективності, регулярних актів та інституцій, які відносяться до малого та середнього бізнесу протягом життєвого циклу на основі раціонального збору та аналізу загальних кількісних даних.

У щорічному звіті «DoingBusiness» наводиться рейтинг країн за інтегральним показником «Легкість ведення бізнесу», сформованим з 10 груп показників: реєстрація бізнесу, отримання дозволів на будівництво, підключення до електромереж, реєстрація власності, отримання кредитів, захист інвесторів, оподаткування, міжнародна торгівля, забезпечення виконання контрактів, вирішення проблем, пов'язаних з неплатоспроможністю суб'єктів господарювання [34, с. 495].

З 2007 р. місце України у Рейтингу «DoingBusiness» поступово погіршувалось. У 2014 р. Україна зайняла 152 позицію зі 183 країн, втративши за 7 років 8 позицій. Проте до 2018 р. місце України піднялося на 15 позицій – 137 місце. Стрімке поліпшення позицій України у Рейтингу «DoingBusiness» спричинене низкою реформ, результати яких призвели до зміни позицій України за деякими показниками Рейтингу DB (табл. 1.4).

Виходячи з даних табл. 1.4, більшість показників України у 2018 р. показали кращі результати чим у 2014 р. Зокрема, найкращий результат у позиції «Реєстрація бізнесу», відбулося підвищення показника на 66 позицій. Причиною такої динаміки було усунення вимог відносно мінімального капіталу для реєстрації бізнесу та нотаріального засвідчення установчих документів.

За рахунок прискорення передачі майна, позиція України у 2018 р. збільшилась на 19 позицій за показником «Реєстрація власності», шляхом впровадження ефективного обмеження часу для передачі оброблених заяв у

Центри Державного земельного кадастру.

Таблиця 1.4

Позиція України у Рейтингу «DoingBusiness» [45]

Складові Рейтингу DB	Роки		2018 р. до 2014 р.	
	2014	2018	(+;-)	(%)
Загальний рейтинг легкості ведення бізнесу	152 (з 183)	137 (з 185)	-15	90,1
Реєстрація бізнесу	116	50	-66	43,1
Отримання дозволів на будівництво	182	183	1	100,5
Підключення електроенергії	170	166	-4	97,6
Реєстрація власності	168	149	-19	88,7
Отримання кредитів	23	23	0	100,0
Захист інвесторів	114	117	3	102,6
Оподаткування	183	165	-18	90,2
Міжнародна торгівля	144	145	1	100,7
Забезпечення виконання контрактів	44	42	-2	95,5
Вирішення проблем, пов'язаних із неплатоспроможністю суб'єктів господарювання	158	157	-1	99,4

Відбулися спрощення й у системі оподаткування, за рахунок повторного розгляду та об'єднання податкового законодавства, зменшення ставок податку на прибуток, впровадження електронної системи звітування та сплати податків. Ці фактори і спричинили збільшення позиції України у рейтингу на 18 позицій за показником «Оподаткування».

При зменшенні вартості підключення електроенергії у рейтингу Україна піднялась на 4 позиції. При зниженні загальної вартості складової «Отримання дозволів на будівництво» у 2018 р., Україна втратила 1 позицію. Це було спричинене відсутністю певних реформ, які у світових країнах мають інсенсивний характер. Аналогічна ситуація і з «Захист інвесторів» та «Міжнародна торгівля», позиція яких по країні зменшилась на 3 та 1 пункти відповідно. Стабільним залишається показник «Отримання кредитів», який є певною перевагою України і займає 23 місце.

У сферах, пов'язаних з неплатоспроможністю суб'єктів господарювання, у 2018 р. не відбулося удосконалення існуючих реформ. Однак у Рейтингу «Doing Business» місце відповідних показників збільшилось на декілька позицій, напевно це відбулося при незначній

активності регулювання реформ державою.

Загалом, найбільшими перевагами конкурентного середовища України у 2018 р. були: отримання кредитів (23 місце), забезпечення виконання контрактів (42 місце), реєстрація бізнесу (50 місце). Найслабшими сторонами є: отримання дозволів на будівництво (183 місце), підключення електроенергії (166 місце) та оподаткування (165 місце), однак, у порівнянні з 2014 р., за цими категоріями відбулося покращення.

Отже, аналізуючи механізми управління конкурентоспроможністю підприємств деяких провідних країн, слід зазначити, що Україні необхідно переймати світовий досвід управління конкурентоспроможністю, у країн, які уособлюються значно більшими показниками ВВП на душу населення, значними обсягами прямих іноземних інвестицій.

У нинішніх умовах основними шляхами збільшення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на світових ринках є [41]:

- поліпшення стандартизації як головного важеля фіксації та підтримання рівня якості продукції, зокрема впровадження ефективної системи управління якістю;
- створення умов для покращення розвитку інноваційної діяльності;
- запровадження у виробництво сучасних технологій, новітньої техніки;
- запобігання витоку інтелектуальних кадрів;
- швидка реакція на зміни ринкової кон'юнктури;
- запобігання диспаритету цін на внутрішньому ринку України та світовому;
- відстоювання інтересів українських виробників.

Таким чином, після проведених досліджень слід зазначити, що:

1) відповідно даних міжнародних рейтингів, конкурентне середовище нашої країни має переваги: значний обсяг ринку, поліпшення інфраструктури, достатній рівень освіти та професійної підготовки, ефективний ринок праці та правовий механізм виконання контрактів, значну

правову базу захисту прав кредиторів та позичальників, задовільні ставки митного тарифу. Сприятливими явищем також є покращення інноваційного потенціалу та технологічної готовності, спрощення процедури реєстрації бізнесу, прискорення подання звітності податковим органам та процедура сплати податків, зниження ступеня концентрації ринку, збільшення інтенсивності внутрішньої конкуренції;

2) конкурентне середовище України має і негативні явища: незначна ефективність товарного ринку, спричинена значними обсягами оподаткування, нечітка політика антимонопольного комітету, недостатніми видатками для аграрної політики, складність процедур отримання дозволу на будівництво, слабкість фінансового ринку, нестабільність банкової системи, незначне регулювання фондових бірж, низький захист прав та інтересів, несприятливе інституційне середовище;

3) проблеми конкурентного середовища перебувають під наглядом органів державної влади. Підтвердженням є активізація державної політики зі збільшення національної конкурентоспроможності та створення сприятливого бізнес-клімату. За досліджуваний період затверджено програмні державні документи, які охоплюють заходи, щодо підвищення конкурентного середовища України. Однак, вони не включають механізми контролю за заходами. У документах майже відсутні кількісні індикатори виконання заходів. Світова практика засвідчує, що реалізація таких індикаторів при розробленні державних стратегічних планів є результативним інструментом аналізу державної політики та збільшенні її ефективності. З огляду на практичність цього інструменту, державній владі України, її органам, необхідно використовувати його на практиці;

4) програма загальнодержавного розвитку конкуренції на 2014 – 2020 рр. має за мету розвиток конкуренції на товарних ринках (включаючи ринки фінансових послуг). Однак, різниця у цих ринках полягає, у тому, що заходи конкурентної політики мають відрізнятися. Тому, доцільно додати до проекту положення про розвиток конкурентного середовища на фінансовому

ринку України враховуючи дані міжнародних досліджень. До їх розробки доцільно залучити регуляторів ринків фінансових послуг (Національний банк України, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, яка несе відповідальність за вироблення державної політики, Національна комісія, що займається державним регулюванням фінансових послуг у сфері ринків;

5) стан конкурентного середовища України частково залежить від дій органів влади. Тому, суб'єкти підприємницької діяльності повинні також сприяти покращенню їх роботи за рахунок високоякісного виробництва продукції, дотримання принципів ефективного управління та чесної діяльності. Це загострить ринкову конкуренцію і збільшить рейтинг розвиненості підприємництва в Україні. Вагомість має і прозорість діяльності та комплексне інформування для впевненості кредиторів та інвесторів щодо доцільності вкладення коштів. Фінансові донори повинні мати доступ для оцінки реального становища підприємства на основі як власних спостережень, так і при зіставленні звітних показників. Передумовою повинне бути порівняння єдиних стандартів до готовності звітних показників.

Отже, сучасне управління конкурентоспроможністю підприємств відбувається у певному середовищі функціонування, для якого варто застосувати інтерактивний і змішаний вид планування конкурентоспроможності, яке б здійснювалось безперервно і забезпечило стійкість позицій та конкурентних переваг на ринку серед підприємств цієї галузі. Результативне управління конкурентоспроможністю підприємства залежить від багатьох факторів, таких як ціна, висока якість, ефективний менеджмент, продумана реклама, якість обслуговування підприємства. Ключовими шляхами підвищення конкурентоспроможності як вітчизняних так і зарубіжних підприємств є організація ефективної інноваційної діяльності, в основ якої повинна лежати стратегія маркетингу, організаційно-технологічна підготовка виготовлення високоякісної продукції.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ТОВАРНО-РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Для того, щоб детальніше визначити привабливість та конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції, ми скористалися портфельним аналізом за методом General Electric (матриця «привабливість – конкурентоспроможність»). Метою портфельного аналізу є здійснення оцінки товарно-ринкових можливостей підприємства, дослідження взаємозв'язків між видами діяльності.

Аналіз за методом General Electric проводиться враховуючи параметри:

- привабливість галузі;
- рівень конкурентоспроможності.

Перед побудовою матриці здійснимо оцінку привабливості галузей рослинництва та тваринництва. Індикаторами привабливості будуть розмір ринку, темпи зростання, галузева рентабельність, інтенсивність конкуренції (можливість нецінової конкуренції). Критерії привабливості, включаючи характеристику та вагомість у досліджуваних сільськогосподарських підприємств Полтавської області наведемо у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика індикаторів привабливості

Критерії привабливості	Вагомість	Діапазон оцінок		
		низька	середня	висока
Розмір ринку	0,15	< 10000	10000-50000	> 50000
Темпи зростання	0,35	< 0,6	0,6-1,2	> 1,2
Галузева рентабельність	0,20	< 10 %	10 – 25 %	> 25 %
Інтенсивність конкуренції	0,20	олігополія	розпилена конкуренція	вільна конкуренція
Можливість нецінової конкуренції	0,10	стандартна продукція	низька	висока
Всього	1,00	х	х	х

На наступному етапі здійснимо оцінку конкурентоспроможності досліджуваних сільськогосподарських підприємств Полтавської області на ринку за алгоритмом привабливості ринку з використанням аналогічних

операцій тільки за критеріями конкурентоспроможності (характеристика та вагомість яких наведена у таблиці 2.2). Індикаторами конкурентоспроможності будуть собівартість продукції, відносна частка ринку, особливі характеристики, конкурентоспроможність ціни, рівень освоєння технології.

Таблиця 2.2

Характеристика індикаторів конкурентоспроможності

Критерії конкурентоспроможності	Вагомість	Діапазон оцінок		
		низька	середня	висока
Відносна частка ринку	0,15	< ½ лідера	> ½ лідера	лідер
Собівартість продукції	0,30	> прямого конкурента	= прямого конкурента	< прямого конкурента
Рівень освоєння технології	0,20	важко досягти	легко досягти	вже досягнуто
Особливі характеристики	0,15	типовий товар	товар слабо диференційований	унікальна пропозиція
Конкурентоспроможність ціни	0,20	< прямого конкурента	= прямого конкурента	> прямого конкурента
Всього	1,00	х	х	х

Виходячи з зазначених критеріїв, здійснимо оцінку привабливості кожного сегменту ринку та аналіз конкурентоспроможності у цих сегментах досліджуваних сільськогосподарських підприємств Полтавської області (додатки А, Б, В, Д). Для аналізу зваженого бала використаємо шкалу: до 2,0 – низький рівень; 2,0-4,0 – середній рівень; 4,1 і більше – високий рівень.

Отримані результати дають змогу зробити висновок, що привабливість продукції рослинництва і тваринництва у досліджуваних сільськогосподарських підприємствах Полтавської області, у порівнянні 2018 р. до 2014 р. збільшилась. Зважений бал у 2018 р. по рослинництві у ТОВ «Сенча» Лохвицького району – 4,40, СТОВ «Обрій» Решетилівського району – 4,15, ТОВ «Хлібодар» Глобинського району – 4,45, СТОВ «Україна» Котелевського району – 4,40, ТОВ «Добробут» Полтавського району – 4,25. Ці показники вказують на високу привабливість продукції рослинництва усіх досліджуваних сільськогосподарських підприємств. Щодо привабливості продукції тваринництва, то середня привабливість у 2018 р. у ТОВ «Сенча» Лохвицького району – 3,90, а в інших

висока у СТОВ «Обрій» Решетилівського району – 4,25, ТОВ «Хлібодар» Глобинського району – 4,20, СТОВ «Україна» Котелевського району – 4,55, ТОВ «Добробут» Полтавського району – 4,10.

Динаміка по конкурентоспроможності за період 2014-2018 рр., характеризується підвищенням по рослинництві та зменшенням по тваринництві. Середня конкурентоспроможність по рослинництві у 2018 р. у ТОВ «Сенча» Лохвицького району – 3,80 та СТОВ «Обрій» Решетилівського району – 4,00, а висока – ТОВ «Хлібодар» Глобинського району – 4,40, СТОВ «Україна» Котелевського району – 4,45, ТОВ «Добробут» Полтавського району – 4,40. Такий же розподіл рівнів конкурентоспроможності і у тваринництві по сільськогосподарських підприємствах. Середня конкурентоспроможність у 2018 р. у ТОВ «Сенча» Лохвицького району – 3,55 та СТОВ «Обрій» Решетилівського району – 3,45, а висока – ТОВ «Хлібодар» Глобинського району – 4,20, СТОВ «Україна» Котелевського району – 4,30, ТОВ «Добробут» Полтавського району – 4,30.

Відобразимо отримані результати стосовно привабливості продукції (горизонтальна вісь) та конкурентоспроможності (вертикальна вісь) на рис. 2.1 та рис. 2.2.

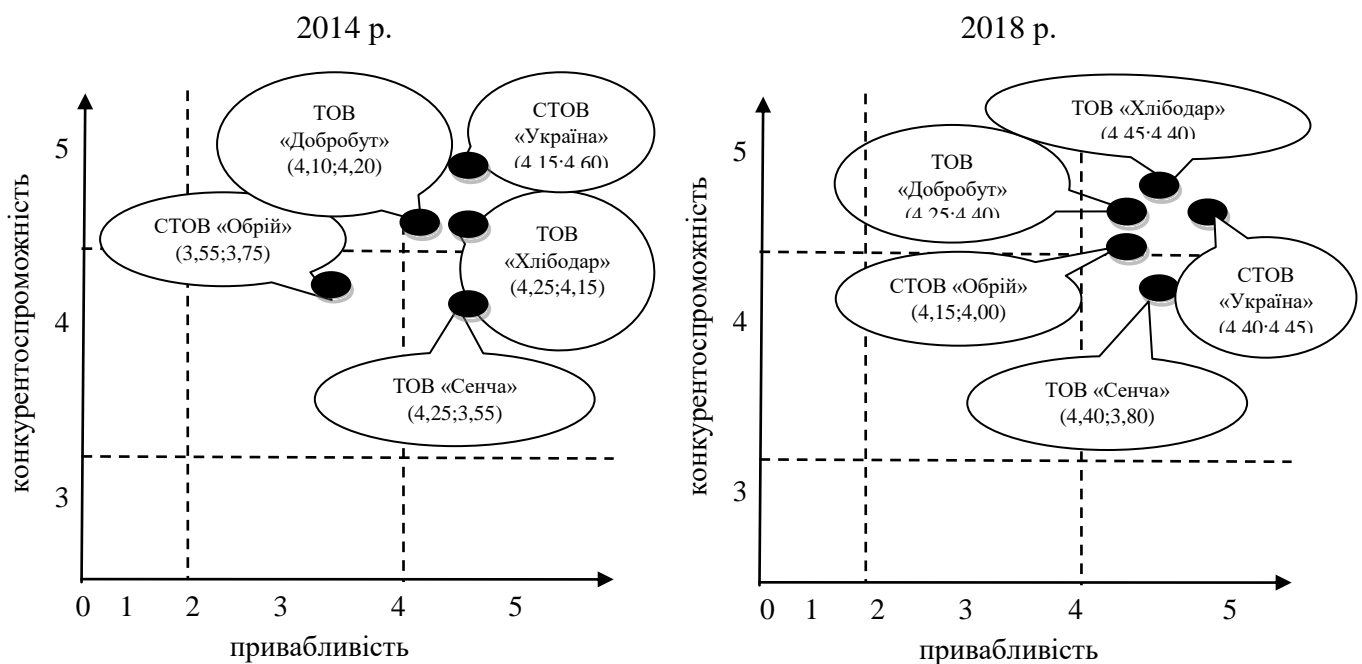


Рис. 2.1. Матриця General Electric для продукції рослинництва сільськогосподарських підприємств Полтавської області, 2014 р. та 2018 р.

Виходячи з даних рис. 2.1, у 2014 р. СТОВ «Обрій» Решетилівського району потрапило до сектору середнього рівня при зіставленні показників привабливості і конкурентоспроможності, щодо 2018 р., то всі сільськогосподарські підприємства у секторі з високим рівнем, крім ТОВ «Сенча» Лохвицького району, яке має за привабливістю продукції рослинництва високий рівень, а конкурентоспроможність продукції – середню.

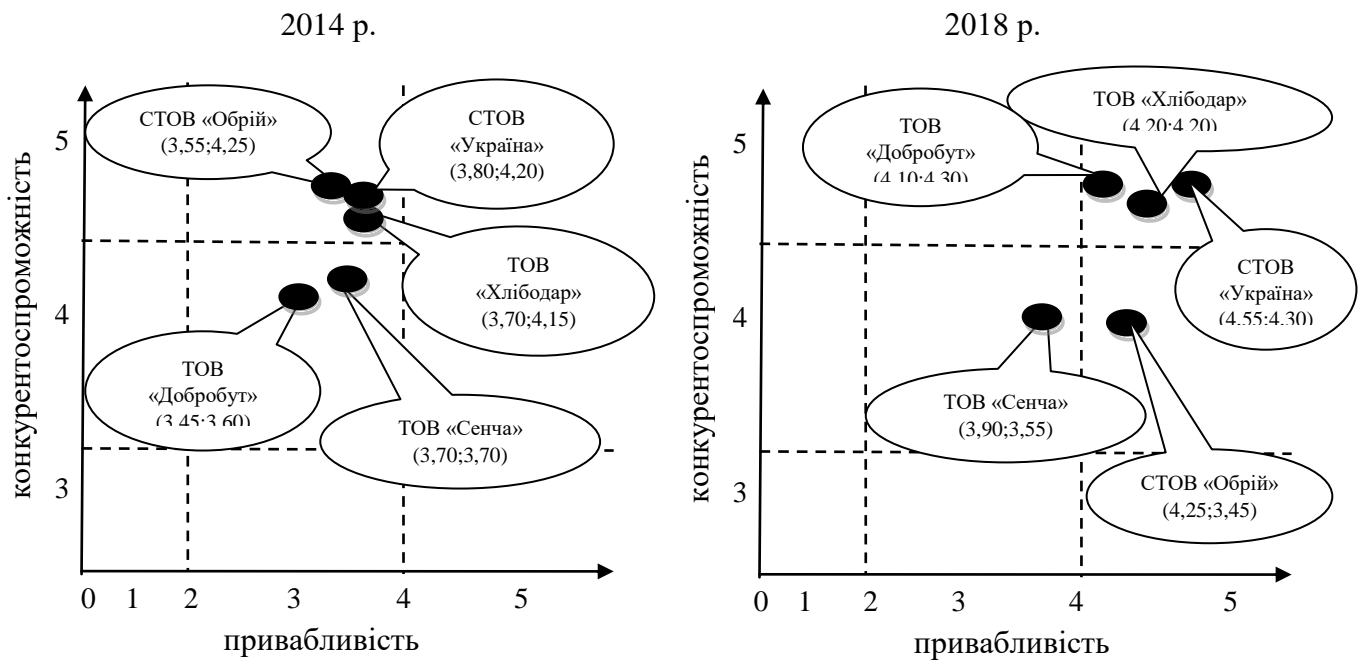


Рис. 2.2. Матриця General Electric для продукції тваринництва сільськогосподарських підприємств Полтавської області, 2014 р. та 2018 р.

Виходячи з даних рис. 2.2, у 2014 р. ТОВ «Добробут» Полтавського району та ТОВ «Сенча» Лохвицького району потрапили до сектору середнього рівня при зіставленні показників привабливості і конкурентоспроможності продукції тваринництва. Інші сільськогосподарські підприємства мають середню привабливість та високу конкурентоспроможність. Щодо 2018 р. то до сектору високого рівня потрапили ТОВ «Добробут» Полтавського району, ТОВ «Хлібодар» Глобинського району та СТОВ «Україна» Котелевського району. ТОВ «Сенча» Лохвицького району характеризується у 2018 р. середньою привабливістю і конкурентоспроможністю, а СТОВ «Обрій» Решетилівського району – високою привабливістю і середньою

конкурентоспроможністю.

У цілому дослідження показують поступовий розвиток у сільськогосподарських підприємствах Полтавської області привабливості і конкурентоспроможності продукції рослинництва і тваринництва з гарними перспективами, однак, слід більш раціонально використовувати кошти з дотриманням оптимізації витрат. Для цього необхідно зосереджувати діяльність на точній і достовірній інформації про потреби цільового ринку, орієнтуватися на споживчий попит, здійснювати оцінку розвитку сільськогосподарських підприємств з врахуванням існуючих умов виробництва і всіх можливостей.

Отже, сучасний товарний ринок характеризується значним динамізмом структури торговельного асортименту, особливо це стосується ринку товарів виробничо-технічного призначення. Адже, якщо його структура не відповідає споживчому попиту, то це сприяє накопиченню зайвих товарних запасів, створенню штучного дефіциту на інші потрібні споживачам товари. Наявний в сфері обігу торговельний асортимент, по суті, являється пропозицією товарів. Він повинен бути ширшим за попит, який фактично склався на ринку для того, щоб забезпечити задоволення всіх потреб споживачів та сприяти просуванню на ринок нових товарів.

Таким чином, всі проведені дослідження аргументують той факт, що й надалі найбільша частка витрат сільськогосподарських підприємств пов'язана з реалізацією сільськогосподарської продукції, якщо точніше то це: витрати на зберігання продукції, транспортування, роздрібна та оптова торгівля. Негативним явищем також є низька можливість мінімізації витрат у невеликих господарствах, головною причиною є територіальна віддаленість від переробних підприємств, ринків збуту сільськогосподарської продукції та сировини. Позитивним явищем є перспективи цінової конкурентоспроможності, які є першочерговим фактором подальшого розвитку сільськогосподарських підприємств. Однак, при відсутності державних дотацій та існуючих жорстких умовах ринку для деяких господарств залишається ризик банкрутства чи навіть припинення діяльності.

РОЗДІЛ 3
ПЛАНУВАННЯ ЗБУТУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ
ПРИ УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА

Пошук каналів збуту сільськогосподарської продукції відбувається за допомогою всіх головних спеціалістів підприємства. Крім того, кожного року у підприємстві укладаються контракти на реалізацію продукції.

Ринок аграрної продукції є ринком вільної конкуренції. На цьому ринку велика кількість незалежних продавців, а отже, ціна автономно встановлюється на середньому рівні і впливати на неї окремі продавці не можуть. Продукція сільського господарства практично однорідна і стандартизована. Тому ТОВ «Сенча» Лохвицького району обмежене в організації реклами свого товару і йому важко виділити якісні характеристики, властиві лише його продукції. У сільськогосподарському виробництві немає патентів на технологію, що також полегшує вихід інших товаровиробників на цей ринок.

Рівень продаж у досліджуваному підприємстві залежить від тієї стратегії, яку використовує підприємство – розвитку, скорочення, реорганізації. Проаналізуємо основні обсяги продажу сільськогосподарської продукції у ТОВ «Сенча», що використовує стратегію розвитку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Обсяги збуту сільськогосподарської продукції у
ТОВ «Сенча» Лохвицького району, 2014 та 2018 рр.

Продукція	Роки				Відхилення 2018 р. до 2014 р., %	
	2014		2018		ц	тис. грн
	ц	тис. грн	ц	тис. грн		
озима пшениця	12506	1823	26929	14477	зб.у 2,1рази	зб.у7,9 разів
соняшник	14646	5127	21298	17530	145,4	зб.у 3,4рази
кукурудза на зерно	42876	4496	39099	10993	91,2	зб.у 2,4рази
велика рогата худоба	2025	1989	2345	7430	115,8	зб.у 3,7рази
свині	1859	2358	3078	8329	165,6	зб.у3,5рази
молоко	36551	11783	40817	26194	111,7	зб.у2,2рази

Виходячи з даних табл. 3.1, слід зазначити, що у 2018 р. значно

збільшився обсяг продажу. Це пояснюється зростанням цін на сільськогосподарську продукцію та намаганням досліджуваного підприємства постійно шукати найбільш вигідних покупців продукції. Підприємство намагається застосовувати стратегію розвитку. Так, від продажу продукції галузі тваринництва та рослинництва у 2018 р. було отримано 84953 тис. грн товарної продукції, що на 57377 тис. грн, або у 3 рази більше, ніж у 2014 р. Найбільшу виручку було отримано у рослинництві від реалізації соняшнику – 17530 тис. грн, а у тваринництві – від збуту молока – 26194 тис. грн.

На основі проведених розрахунків було досліджено збільшення обсягів реалізації озимої пшениці у 2,1 рази за досліджуваний період (з 12503 ц до 26929 ц). Зообразимо зміну обсягів продажу озимої пшениці і спрогнозуємо об'єми продажу у майбутньому за допомогою «Лінії тренду» у MS Excel (рис. 3.1).

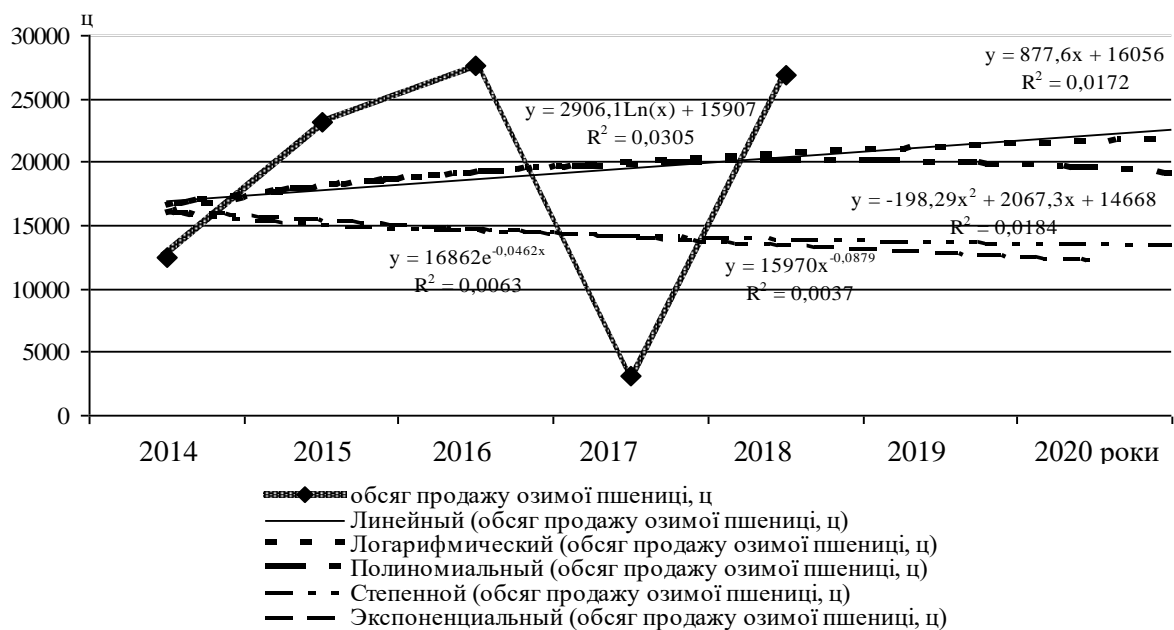


Рис. 3.1. Прогноз обсягу збуту озимої пшениці ТОВ «Сенча», ц, 2020 р.

Як свідчать дані рис. 3.1, найбільш реальне значення буде досягнуте завдяки найтіснішій апроксимації $R^2=0,0305$ за рахунок логарифмічної функції – 28354,00 ц – прогнозний обсяг збуту озимої пшениці у 2020 році.

Відносно прогнозу соняшнику нами було використано аналогічну методику прогнозування із застосування трендових рядів. Отримані результати зображені графіком (рис. 3.2).

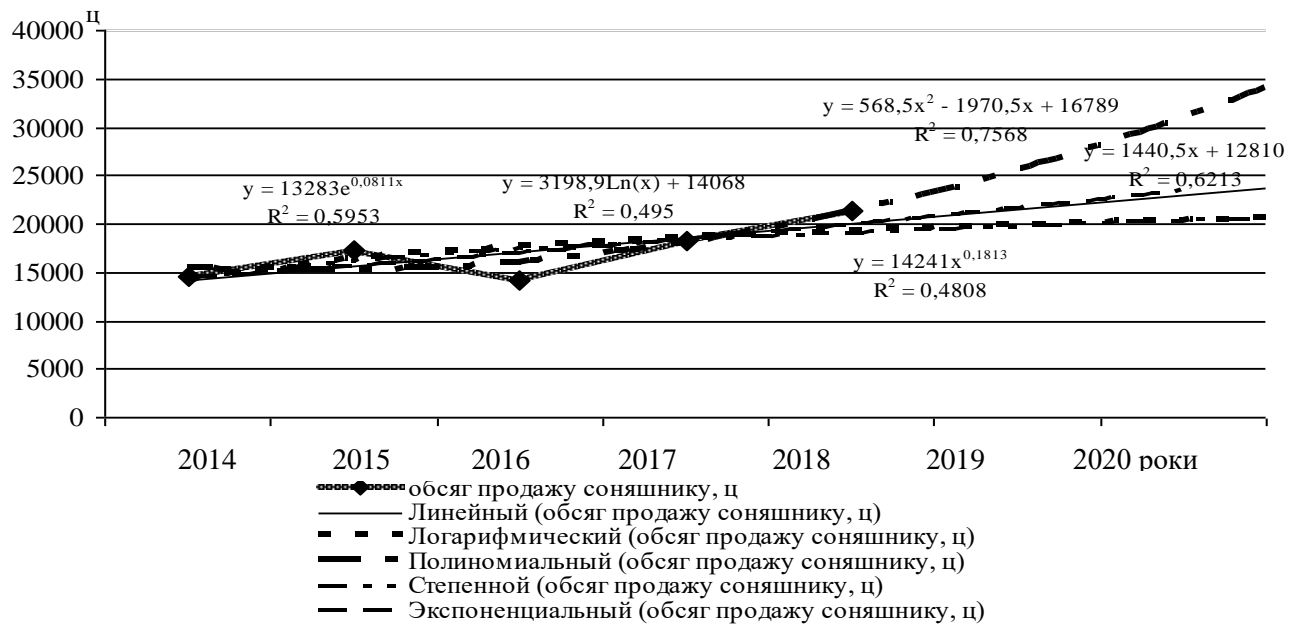


Рис. 3.2. Прогноз обсягу збуту соняшнику ТОВ «Сенча», ц, 2020 р.

Виходячи з даних рис. 3.2, найбільш реальне значення буде досягнуте завдяки найтіснішій апроксимації $R^2=0,7568$ за рахунок поліноміальної функції – 23149,0 ц – прогнозний обсяг збуту соняшнику у 2020 році.

Прогноз з використанням «Лінії тренду» та поточна динаміка кукурудзи на зерно у підприємстві за досліджуваний період зображені на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Прогноз обсягу збуту кукурудзи на зерно ТОВ «Сенча», ц, 2020 р.

Аналізуючи дані рис. 3.3, слід зазначити, що найреальніше значення

об'ємів збуту буде досягнуто завдяки найтіснішій апроксимації $R^2=0,1212$ за рахунок поліноміальної функції – 43822,0 ц – прогнозний обсяг збуту кукурудзи на зерно у 2020 році.

Використовуючи отримані прогнозні дані обсягів збуту продукції рослинництва проаналізуємо ефективність збутової діяльності у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Ефективність прогнозних обсягів збуту продукції рослинництва
ТОВ «Сенча» Лохвицького району, 2020 р.**

Культура	Середня ціна реалізації, грн/ц	Факт		План		Відхилення плану від факту, тис. грн	
		ц	тис. грн	ц	тис. грн	(+;-)	тис. грн
озима пшениця	537,60	26929	14477	28354	15243	766	105,3
соняшник	823,08	21298	17530	23149	19053	1523	108,7
кукурудза на зерно	281,16	39099	10993	43822	12321	1328	112,1
Всього	х	х	43000	х	46617	3617	108,0

Виходячи з даних табл. 3.2, необхідно зазначити, що згідно прогнозних даних у 2020 р. всі вирощувані культури досліджуваного підприємства будуть прибутковими. У 2020 р. прогнозується збільшення доходу з реалізації продукції рослинництва на 3617 тис. грн (8,0 %), по озимій пшениці підвищення доходу буде на 766 тис. грн (5,3 %), соняшнику – 1523 тис. грн (8,7 %), кукурудзі на зерно – 1328 тис. грн (12,1 %).

На основі аналогічних дій спрогнозуємо і обсяги реалізації великої рогатої худоби (у живій масі) зобразивши поточну динаміку обсягів продажу і спрогнозовані об'єми продажу у майбутньому за допомогою «Лінії тренду» у MS Excel (рис. 3.4).

Як свідчать дані рис. 3.4, найбільш реальне значення буде досягнуте завдяки найтіснішій апроксимації $R^2=0,9790$ за рахунок поліноміальної функції –7677,0 ц – прогнозний обсяг збуту великої рогатої худоби (у живій масі) у 2020 році.

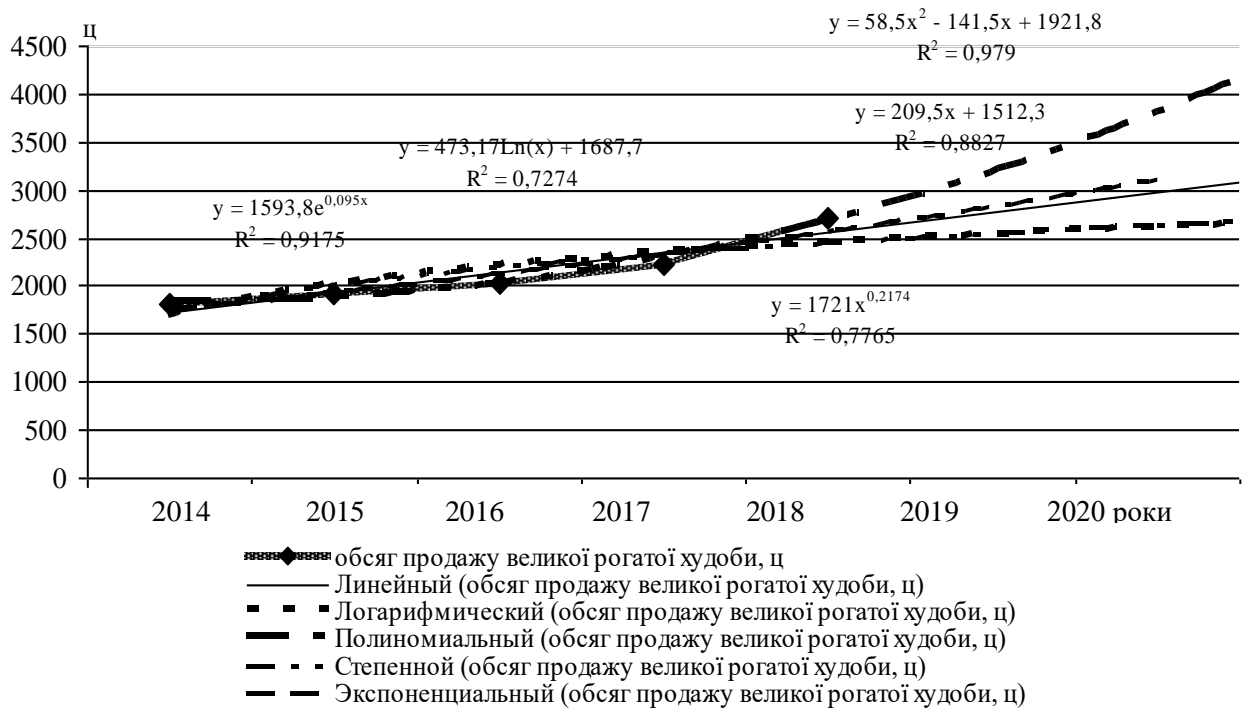


Рис. 3.4. Прогноз обсягу збуту великої рогатої худоби (у живій масі) ТОВ «Сенча», ц, 2020 р.

Відносно прогнозу реалізації свиней нами було використано аналогічну методику прогнозування із застосування трендових рядів. Отримані результати зображені графіком (рис. 3.5).

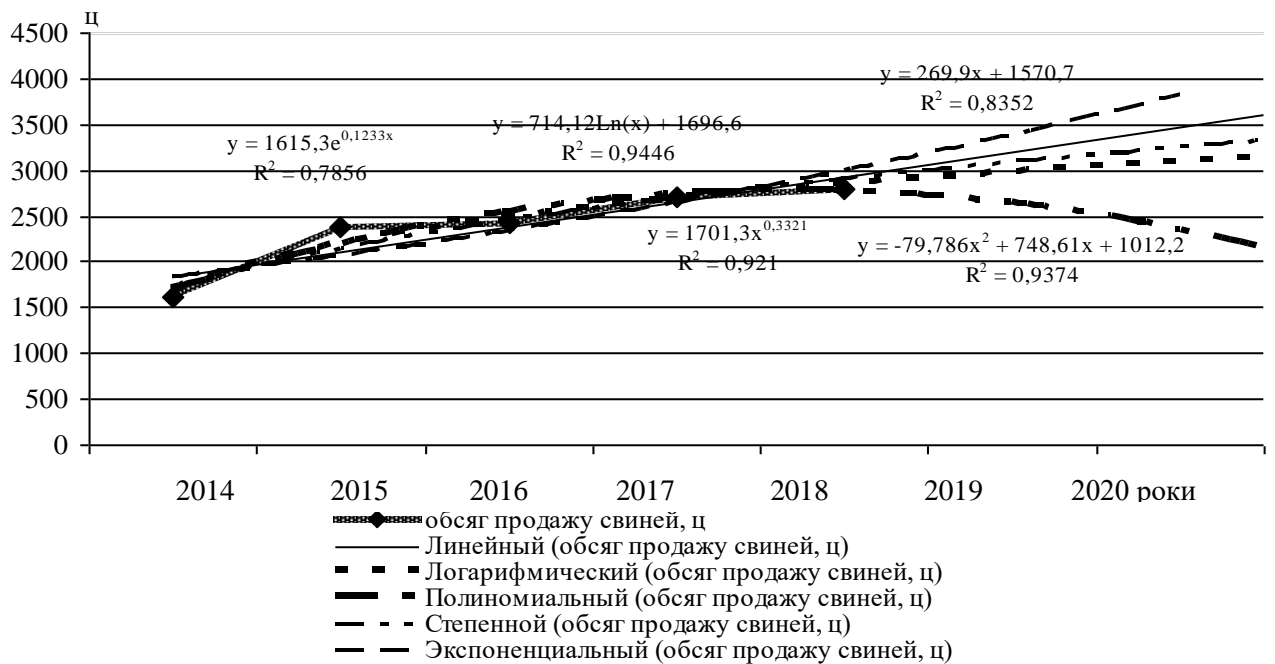


Рис. 3.5. Прогноз обсягу збуту свиней ТОВ «Сенча», ц, 2020 р.

Аналізуючи дані рис. 3.5, слід зазначити, що найреальніше значення обсягів збуту буде досягнуто завдяки найтіснішій апроксимації $R^2=0,9446$ за рахунок поліноміальної функції – 5177,0 ц – прогнозний обсяг збуту свиней у 2020 році.

Прогноз з використанням «Лінії тренду» та поточна динаміка реалізації молока у підприємстві за досліджуваний період зображені на рис. 3.6.

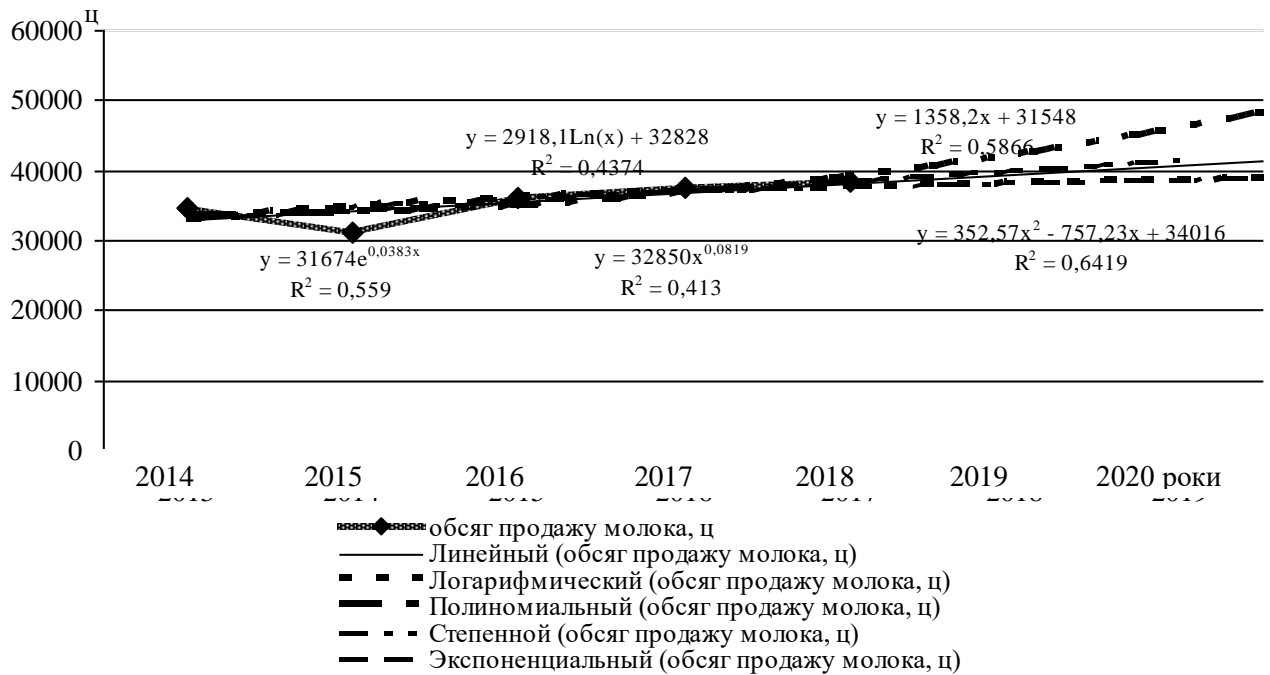


Рис. 3.6. Прогноз обсягу збуту молока ТОВ «Сенча», ц, 2020 р.

Аналізуючи дані рис. 3.6, слід зазначити, що найреальніше значення об'ємів збуту буде досягнуто завдяки найтіснішій апроксимації $R^2=0,6419$ за рахунок поліноміальної функції – 39044,0 ц – прогнозний обсяг збуту молока у 2020 році.

Використовуючи отримані прогнозні дані об'ємів збуту продукції рослинництва проаналізуємо ефективність обсягів збуту у табл. 3.3.

Як свідчать дані табл. 3.3, у 2020 р. прогнозується збільшення доходу з реалізації продукції тваринництва на 23001 тис. грн (54,8 %), зокрема, підвищення відбудеться по збуту великої рогатої худоби (у живій масі) на 16906 тис. грн (у 3,2 рази), по свиням – 5701 тис. грн (68,4 %), по молоку – 394 тис. грн (1,5 %).

Таблиця 3.3

**Ефективність прогнозних обсягів збуту продукції тваринництва
ТОВ «Сенча» Лохвицького району, 2020 р.**

Показник	Середня ціна реалізації, грн/ц	Факт		План		Відхилення плану від факту, тис. грн	
		ц	тис. грн	ц	тис. грн	(+;-)	тис. грн
Велика рогата худоба	3170	2345	7430	7677	24336	16906	зб. у 3,2 рази
Свині	2710	3078	8329	5177	14030	5701	168,4
Молоко	640	40817	26194	41544	26588	394	101,5
Всього	х	х	41953	х	64954	23001	154,8

Вцілому, використання трендових рядів прогнозує ТОВ «Сенча» збільшення доходу у 2020 р. на 26618 тис. грн.

Позитивним моментом є те, що підприємство з кожним роком намагається все більше нарощувати обсяги виробництва, тобто удосконалюється стратегія розвитку.

Так, динаміка продажів сільськогосподарської продукції у ТОВ «Сенча» свідчить, що підприємство збільшує обсяг продажу сільськогосподарської продукції, зокрема зернових культур та великої рогатої худоби (у живій масі).

Важливість збутової діяльності у ТОВ «Сенча» полягає у тому, що механізм реалізації сільськогосподарської продукції, забезпечує ефективність відтворювального процесу та одночасне поєднання виробництва, обміну, розподілу та споживання.

Система організації збутової діяльністю повинна відповідати головним напрямкам господарської діяльності ТОВ «Сенча», забезпечувати такий зміст виробничої, збутової, складської, транспортної та іншої діяльності, при якій вчасно реалізовується продукція споживачеві.

Необхідно сказати, що більша частина виробленої сільськогосподарської продукції йде на продаж. Сплануємо основні канали збуту сільськогосподарської продукції ТОВ «Сенча» у 2020 р. (табл. 3.4).

**Планові канали збуту сільськогосподарської продукції
ТОВ «Сенча» Лохвицького району, 2020 рік**

Продукція	Обсяг збуту, ц	Споживач
Озима пшениця	10123	Полтавське ХПП, ПрАТ (Решетилівська філія)
	11756	ТОВ СП «Нібулон» (Решетилівська філія)
	6475	ВАТ «Решетилівський елеватор» (с. Жовтневе)
Соняшник	14059	ТОВ «Амарант» (м. Полтава)
	1544	ТОВ СП «Нібулон» (Решетилівська філія)
	7546	Холдинг «Кернел Груп» (м. Полтава)
Кукурудза на зерно	22314	ТОВ «Українська Мукомельна Компанія» (м. Полтава)
	3665	ПСП «Маяк» (сmt. Котельва)
	17843	Холдинг «Кернел Груп»
М'ясо великої рогатої худоби	4173	КП «Полтавський м'ясокомбінат» (м. Полтава)
	2409	ТОВ «Миргородм'ясопром» (м. Миргород)
	1095	Цех по переробці м'яса (сmt. Решетилівка)
М'ясо свиней	2118	ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» (м. Глобино)
	1964	КП «Полтавський м'ясокомбінат» (м. Полтава)
	1095	РГК «Віват Провінція» (м. Полтава)
Молоко	28756	ПАТ «Пирятинський сирзавод» (м. Пирятин)
	3247	ТОВ «Решетилівський маслозавод» (сmt. Решетилівка)
	9541	ТОВ «Миргородський сироробний комбінат» (Корпорація «Клуб сир») (м. Миргород)

Отже, ТОВ «Сенча» доцільно реалізовувати сільськогосподарську продукцію не за одним каналом реалізації. Дані структури є кінцевими споживачами або посередниками, які перепродують сировину або за кордон, або переробляють і реалізують через хлібопекарську, молочну чи ковбасну галузь.

Управління збутовою діяльністю є ефективним перш за все при правильно створеній системі товароруху, що базується на транспортуванні сільськогосподарської продукції у потрібне місце, і у той час, коли вона найбільш потрібна, і з тією якістю, яку очікує споживач.

Збутова діяльність сільськогосподарських підприємств займає провідне місце у системі управління, зокрема має мету, підпорядковану управлінню стратегічним розвитком підприємства, спрямовану на формування системи забезпечення, врахування галузевих особливостей, проблем внутрішнього та зовнішнього характеру. Використання науково обґрунтованих підходів до

управління збутовою діяльністю дозволяє керівникам приймати ефективні рішення.

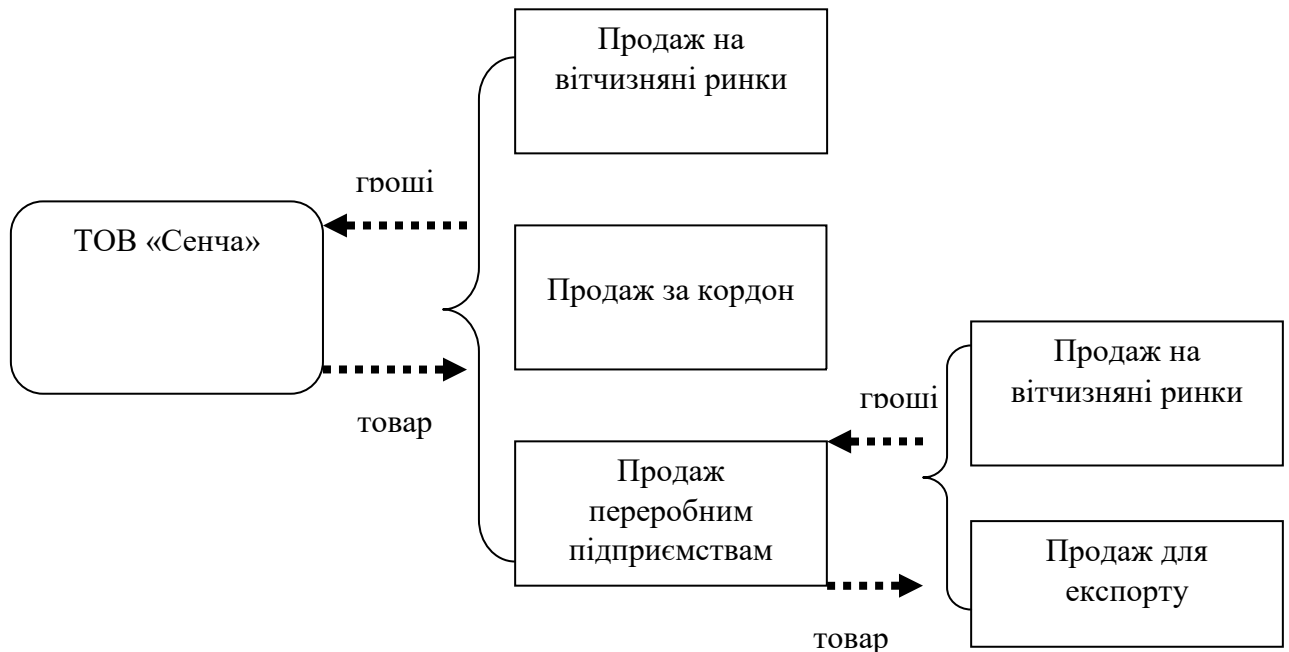


Рис. 3.7. Планова система товароруку сільськогосподарської продукції для ТОВ «Сенча» Лохвицького району

Ефективне управління товарорухом здійснюється через інтегровану систему логістики. На рівні ТОВ «Сенча» вона повинна керувати:

- закупівлею (надходження матеріальних ресурсів у логістичну систему);
- організацією та плануванням (залучення матеріальних ресурсів у виробництво та гармонізація технологічних операцій і трансформація предмета праці у продукт);
- збутом (вибуття матеріального ресурсу з логістичної системи).

Від зміни кількісних параметрів чинників впливу збутової діяльності залежить ефективна організація. До основних факторів слід віднести невизначеність і недосконалість нормативно-правової бази, фінансово-кредитної та податкової системи.

Гарантія поставок, своєчасність та швидкість замовлення комплексно впливають на рівень задоволеності споживачів та готовності купівлі товару, а

у результаті це сприяє поліпшенню збутової політики (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Модель управління ефективною збутовою політикою для ТОВ «Сенча» Лохвицького району, 2020 рік

Збутова система повинна також включати ринки, де розрахунки проводяться у готівковій формі (готівкові ринки) та ф'ючерсні ринки. Вони хоч і не є у повному розумінні ринками, однак частина продукції може переходити від одного споживача до іншого. Ці ринки виступають інституційним засобом для зниження цінового ризику запланованих майбутніх продаж (фактично за рахунок перерозподілу ризиків між всіма партнерами).

Отже, стратегічну спрямованість збутової політики у ТОВ «Сенча» доцільно здійснювати через систематичну оцінку збутових ризиків і аналіз маркетингових можливостей у сфері збуту, встановлення й координація стратегічних цілей, підсилення маркетингової орієнтації, забезпечення результативної довгострокової маркетингової взаємодії зі споживачами та підприємницькими структурами, використання оптимальних збутових стратегій розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Питання забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства в Україні набули стратегічного значення в умовах ринкової економіки і залишаються недостатньо дослідженими з точки зору галузевої специфіки, не розроблено чітких механізмів виходу підприємства на нові глобальніші ринки, не визначено та не обґрунтовано фактори впливу на основні елементи конкурентоспроможності, не обґрунтовано інструментарій оцінки конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

2. Передовий світовий досвід свідчить, що якість є найбільш важливою складовою конкурентоспроможності, але водночас, можливості збуту продукції, крім якості, вимірюються значним рядом параметрів, більшість з яких відноситься не тільки до товару, а й до підприємства.

3. Оцінка рівня конкурентного середовища є важливим інструментом, який налаштовує підприємства на стратегічний розвиток, а інвесторів на аналіз можливих ризиків та перспективи інвестування. Крім того, це дає змогу з'ясувати ефективність діяльності, виокремити слабкі сторони та акцентувати увагу на пріоритетні напрямки розвитку.

4. Проведений аналіз підтверджує поступовий розвиток у сільськогосподарських підприємствах Полтавської області привабливості і конкурентоспроможності продукції рослинництва і тваринництва з гарними перспективами, однак, слід більш раціонально використовувати кошти з дотриманням оптимізації витрат. Для цього необхідно зосереджувати діяльність на точній і достовірній інформації про потреби цільового ринку, орієнтуватися на споживчий попит, здійснювати оцінку розвитку сільськогосподарських підприємств з врахуванням існуючих умов виробництва і всіх можливостей.

5. Збутова діяльність сільськогосподарських підприємств займає провідне місце у системі управління, зокрема має мету, підпорядковану управлінню стратегічним розвитком підприємства, спрямовану на

формування системи забезпечення, врахування галузевих особливостей, проблем внутрішнього та зовнішнього характеру. Використання науково обґрунтованих підходів до управління збутовою діяльністю дозволяє керівникам приймати ефективні рішення.

6. Згідно прогнозних даних у 2020 р. всі вирощувані культури досліджуваного підприємства будуть прибутковими. У 2020 р. прогнозується збільшення доходу з реалізації продукції рослинництва на 3617 тис. грн (8,0 %), по озимій пшениці підвищення доходу буде на 766 тис. грн (5,3 %), соняшнику – 1523 тис. грн (8,7 %), кукурудзі на зерно – 1328 тис. грн (12,1 %).

7. У 2020 р. прогнозується збільшення доходу з реалізації продукції тваринництва на 23001 тис. грн (54,8 %), зокрема, підвищення відбудеться по збуту великої рогатої худоби (у живій масі) на 16906 тис. грн (у 3,2 рази), по свиням – 5701 тис. грн (68,4 %), по молоку – 394 тис. грн (1,5 %).

8. Стратегічну спрямованість збутової політики у ТОВ «Сенча» доцільно здійснювати через систематичну оцінку збутових ризиків і аналіз маркетингових можливостей у сфері збуту, встановлення й координація стратегічних цілей, підсилення маркетингової орієнтації, забезпечення результативної довгострокової маркетингової взаємодії зі споживачами та підприємницькими структурами, використання оптимальних збутових стратегій розвитку.

9. Управління збутовою діяльністю є ефективним перш за все при правильно створеній системі товароруху, що базується на транспортуванні сільськогосподарської продукції у потрібне місце, і у той час, коли вона найбільш потрібна, і з тією якістю, яку очікує споживач.

10. Забезпечення стійких конкурентних позицій передбачає також розробку шляхів підвищення ефективності виробництва за наявності стратегій функціонування у конкурентному бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азізов С. П. Організація виробництва і аграрного бізнесу в сільськогосподарських підприємствах. Київ: ІАЕ, 2001. 834 с.
2. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств. Київ: КНЕУ, 2002. 624 с.
3. Арестенко В. В. Методи і моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємств АПК. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №10 (88). С.10–15.
4. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга. Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. 147 с.
5. Бондаренко О. О. Значення компетентності персоналу у процесі впровадження системи менеджменту якості. *Економіка та держава*. 2009. № 4. С. 70–72.
6. Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Харків, 2001. 19 с.
7. Буряк Р. І. Методи оцінки якості продукції підприємств АПК. *Сучасне птахівництво*. 2010. № 11/12. С. 11–13.
8. Бурачек І. В. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 14. С. 288–295.
9. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Вид. 2-ге, виправл. і доп. Київ: ЦНЛ, 2004. 400 с.
10. Васютіна І. О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2011. № 5. С. 114–118.

11. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: монография. Луганск: ВНУ, 2000. 316 с.
12. Гавриш О.А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1774>.
13. Галелюк М. М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2. С. 15–21.
14. Гнатенко О. А. Формування управлінського рішення щодо підвищення конкурентоспроможності продукції на прикладі підприємств – виробників молочних консервів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. № 10. С. 123–126.
15. Голомша Н. Є. Конкурентоспроможність зернових на аграрному ринку. *Економіка АПК*. 2009. № 12. С. 83–88.
16. Господарський кодекс України: офіц. текст за станом на 20 січня 2017 р. Харків : Одиссей, 2017. 240 с.
17. Дікань В. Л. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі. Київ: Вид-во «Знання», 2004. 207 с.
18. Довбуш Р. А. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник. Харків: Вид-во «Основа», 2003. 250 с.
19. Донець Л. Основи підприємництва. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 320 с.
20. Драган О. І. Конкурентоспроможність підприємства в умовах технологічної конкуренції: методологічний аспект. *Економіка ринкових відносин*. 2008. № 1. С. 55 – 59.
21. Иванова О. Ю. Методические аспекты оценки конкурентных преимуществ предприятия. *Науч. информ. журн. Бизнес Информ*. 2006. № 4. С. 25–31.

22. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. 352 с.
23. Кваша С. М. Конкурентоспроможність вітчизняної сільськогосподарської продукції на світовому аграрному ринку. *Економіка АПК*. 2006. № 5. С. 99–104.
24. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2008. 520 с.
25. Кондратюк О. І. Конкурентоспроможність сільського господарства та шляхи її підвищення. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 1. С. 56–63.
26. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації: монографія / За ред. Я. А. Жаліла; Нац. ін-т стратегічних досліджень. Київ: Вид-во «Знання України», 2009. 388 с.
27. Кулешова А. Б. Конкуренция в вопросах и ответах: учеб. пособ. Москва: ТК «Велби», Изд-во «Проспект», 2004. 256 с.
28. Кульман А. Экономические механизмы; пер. с франц. Москва: Прогресс, 1993. 180 с.
29. Мних О. Б. Актуальні проблеми формування інтегрованої системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Сер.: «Логістика». 2004. № 499. С. 196–203.
30. Нелеп В. М. Планування на аграрному підприємстві. навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2000. 370 с.
31. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: ТОВ «УВПК «Екс об», 2001. 559 с.
32. Олійник А.С., Романова О.В. та ін. Конкурентоспроможність персоналу як складова ефективної діяльності підприємства. *Економіка та держава (Рубрика «Економічна наука»)*. 2020. № 1. С. 97–101.
33. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства. Харків: ХНЕУ, 2005. 212 с.

34. Очеретна М. Оцінка стану конкурентного середовища в Україні за даними міжнародних рейтингів. *Журнал європейської економіки*. Том 12 (№ 4). 2013. С. 484–506.
35. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка та стратегія забезпечення. Донецьк: Вид-во ДУЕП, 2006. 276 с.
36. Портер М. Конкуренція. 2-е изд., изм. и доп. Москва: Издательство: НОРМА-М, 2005. 608 с.
37. Саблук П. Т. Ціновий фактор у розвитку сільськогосподарського виробництва. *Економіка АПК*. 2011. № 9. С. 3–7.
38. Солов'янчик А. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг. *Управління розвитком*. 2015. № 4. С. 48–54.
39. Співак С. М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Матеріали ХІХ наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя*. 2016. С. 267–268.
40. Тищенко А. Н. Стратегія управління розвитком підприємства. Харків: ЕДЭНА, 2003. 198 с.
41. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ: КНЕУ, 2006. 527 с.
42. Фещур Р. В. Управління розвитком машинобудівних підприємств. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка»*. № 624: *Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку*. Львів, 2008. С. 100–109.
43. Червиць І. В. Особливості конкурентного середовища в Україні. *Теоретичні та практичні питання економіки*. 2011. № 26. С. 313–332.
44. Яцура В. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. Луцьк, 2011. № 2. С. 44–51.
45. The Global Competitiveness Report. World Economic Forum. URL: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Оцінка привабливості продукції рослинництва досліджуваних сільськогосподарських підприємств Полтавської області

Критерії привабливості	Вагомість	2014 р.		2018 р.		Абсолютне відхилення зваженого бала 2018 р. до 2014 р. (+;-)
		Оцінка	Зважений бал	Оцінка	Зважений бал	
ТОВ «Сенча» Лохвицького району						
Розмір ринку	0,25	4	1	5	1,25	0,25
Темпи зростання	0,25	5	1,25	5	1,25	0
Галузева рентабельність	0,30	4	1,2	4	1,2	0
Інтенсивність конкуренція	0,10	4	0,4	4	0,4	0
Можливість нецінової конкуренції	0,10	4	0,4	3	0,3	-0,1
Всього	1,00	x	4,25	x	4,40	0,15
СТОВ «Обрій» Решетилівського району						
Розмір ринку	0,25	4	1	5	1,25	0,25
Темпи зростання	0,25	3	0,75	4	1	0,25
Галузева рентабельність	0,30	4	1,2	4	1,2	0
Інтенсивність конкуренція	0,10	3	0,3	4	0,4	0,1
Можливість нецінової конкуренції	0,10	3	0,3	3	0,3	0
Всього	1,00	x	3,55	x	4,15	0,6
ТОВ «Хлібодар» Глобинського району						
Розмір ринку	0,25	5	1,25	5	1,25	0
Темпи зростання	0,25	4	1	4	1	0

Продовження додатку А

Галузева рентабельність	0,30	4	1,2	5	1,5	0,3
Інтенсивність конкуренція	0,10	5	0,5	4	0,4	-0,1
Можливість нецінової конкуренції	0,10	3	0,3	3	0,3	0
Всього	1,00	x	4,25	x	4,45	0,2
СТОВ «Україна» Котелевського району						
Розмір ринку	0,25	5	1,25	5	1,25	0
Темпи зростання	0,25	4	1	5	1,25	0,25
Галузева рентабельність	0,30	4	1,2	4	1,2	0
Інтенсивність конкуренція	0,10	4	0,4	4	0,4	0
Можливість нецінової конкуренції	0,10	3	0,3	3	0,3	0
Всього	1,00	x	4,15	x	4,40	0,25
ТОВ «Добробут» Полтавського району						
Розмір ринку	0,25	4	1	5	1,25	0,25
Темпи зростання	0,25	4	1	4	1	0
Галузева рентабельність	0,30	4	1,2	4	1,2	0
Інтенсивність конкуренція	0,10	5	0,5	4	0,4	-0,1
Можливість нецінової конкуренції	0,10	4	0,4	4	0,4	0
Всього	1,00	x	4,10	x	4,25	0,15

Додаток Б

Оцінка привабливості продукції тваринництва досліджуваних сільськогосподарських підприємств Полтавської області

Критерії привабливості	Вагомість	2014 р.		2018 р.		Абсолютне відхилення зваженого бала 2018 р. до 2014 р. (+;-)
		Оцінка	Зважений бал	Оцінка	Зважений бал	
ТОВ «Сенча» Лохвицького району						
Розмір ринку	0,20	4	0,8	4	0,8	0
Темпи зростання	0,35	4	1,4	4	1,4	0
Галузева рентабельність	0,20	3	0,6	4	0,8	0,2
Інтенсивність конкуренція	0,15	4	0,6	4	0,6	0
Можливість нецінової конкуренції	0,10	3	0,3	3	0,3	0
Всього	1,00	x	3,70	x	3,90	0,2
СТОВ «Обрій» Решетилівського району						
Розмір ринку	0,20	4	0,8	4	0,8	0
Темпи зростання	0,35	4	1,4	5	1,75	0,35
Галузева рентабельність	0,20	3	0,6	4	0,8	0,2
Інтенсивність конкуренція	0,15	3	0,45	4	0,6	0,15
Можливість нецінової конкуренції	0,10	3	0,3	3	0,3	0
Всього	1,00	x	3,55	x	4,25	0,7
ТОВ «Хлібодар» Глобинського району						
Розмір ринку	0,20	4	0,8	5	1	0,2
Темпи зростання	0,35	4	1,4	4	1,4	0

Продовження додатку Б

Галузева рентабельність	0,20	3	0,6	4	0,8	0,2
Інтенсивність конкуренція	0,15	4	0,6	4	0,6	0
Можливість нецінової конкуренції	0,10	3	0,3	4	0,4	0,1
Всього	1,00	x	3,70	x	4,20	0,5
СТОВ «Україна» Котелевського району						
Розмір ринку	0,20	4	0,8	5	1	0,2
Темпи зростання	0,35	4	1,4	5	1,75	0,35
Галузева рентабельність	0,20	3	0,6	4	0,8	0,2
Інтенсивність конкуренція	0,15	4	0,6	4	0,6	0
Можливість нецінової конкуренції	0,10	4	0,4	4	0,4	0
Всього	1,00	x	3,80	x	4,55	0,75
ТОВ «Добробут» Полтавського району						
Розмір ринку	0,20	4	0,8	5	1	0,2
Темпи зростання	0,35	3	1,05	4	1,4	0,35
Галузева рентабельність	0,20	3	0,6	4	0,8	0,2
Інтенсивність конкуренція	0,15	4	0,6	4	0,6	0
Можливість нецінової конкуренції	0,10	4	0,4	3	0,3	-0,1
Всього	1,00	x	3,45	x	4,10	0,65

Додаток В

Оцінка конкурентоспроможності продукції рослинництва досліджуваних сільськогосподарських підприємств
Полтавської області

Критерії конкурентоспроможності	Вагомість	2014 р.		2018 р.		Абсолютне відхилення зваженого бала 2018 р. до 2014 р. (+;-)
		Оцінка	Зважений бал	Оцінка	Зважений бал	
ТОВ «Сенча» Лохвицького району						
Відносна частка ринку	0,25	3	0,75	4	1	0,25
Собівартість продукції	0,20	4	0,8	4	0,8	0
Рівень освоєння технології	0,20	3	0,6	3	0,6	0
Особливі характеристики	0,15	4	0,6	4	0,6	0
Конкурентоспроможність ціни	0,20	4	0,8	4	0,8	0
Всього	1,00	x	3,55	x	3,80	0,25
СТОВ «Обрій» Решетилівського району						
Відносна частка ринку	0,25	4	1	4	1	0
Собівартість продукції	0,20	3	0,6	4	0,8	0,2
Рівень освоєння технології	0,20	3	0,6	4	0,8	0,2
Особливі характеристики	0,15	5	0,75	4	0,6	-0,15
Конкурентоспроможність ціни	0,20	4	0,8	4	0,8	0
Всього	1,00	x	3,75	x	4,00	0,25
ТОВ «Хлібодар» Глобинського району						
Відносна частка ринку	0,25	4	1	5	1,25	0,25
Собівартість продукції	0,20	4	0,8	4	0,8	0
Рівень освоєння технології	0,20	4	0,8	4	0,8	0
Особливі характеристики	0,15	5	0,75	5	0,75	0

Продовження додатку В

Конкурентоспроможність ціни	0,20	4	0,8	4	0,8	0
Всього	1,00	x	4,15	x	4,40	0,25
СТОВ «Україна» Котелевського району						
Відносна частка ринку	0,25	5	1,25	5	1,25	0
Собівартість продукції	0,20	4	0,8	4	0,8	0
Рівень освоєння технології	0,20	4	0,8	5	1	0,2
Особливі характеристики	0,15	5	0,75	4	0,6	-0,15
Конкурентоспроможність ціни	0,20	5	1	4	0,8	-0,2
Всього	1,00	x	4,60	x	4,45	-0,15
ТОВ «Добробут» Полтавського району						
Відносна частка ринку	0,25	4	1	5	1,25	0,25
Собівартість продукції	0,20	5	1	4	0,8	-0,2
Рівень освоєння технології	0,20	3	0,6	4	0,8	0,2
Особливі характеристики	0,15	4	0,6	5	0,75	0,15
Конкурентоспроможність ціни	0,20	5	1	4	0,8	-0,2
Всього	1,00	x	4,20	x	4,40	0,2

Оцінка конкурентоспроможності продукції тваринництва досліджуваних сільськогосподарських підприємств
Полтавської області

Критерії конкурентоспроможності	Вагомість	2014 р.		2018 р.		Абсолютне відхилення зваженого бала 2018 р. до 2014 р. (+;-)
		Оцінка	Зважений бал	Оцінка	Зважений бал	
ТОВ «Сенча» Лохвицького району						
Відносна частка ринку	0,30	3	0,9	4	1,2	0,3
Собівартість продукції	0,15	4	0,6	4	0,6	0
Рівень освоєння технології	0,25	4	1	3	0,75	-0,25
Особливі характеристики	0,10	4	0,4	4	0,4	0
Конкурентоспроможність ціни	0,20	4	0,8	3	0,6	-0,2
Всього	1,00	x	3,70	x	3,55	-0,15
СТОВ «Обрій» Решетилівського району						
Відносна частка ринку	0,30	4	1,2	3	0,9	-0,3
Собівартість продукції	0,15	5	0,75	4	0,6	-0,15
Рівень освоєння технології	0,25	4	1	3	0,75	-0,25
Особливі характеристики	0,10	5	0,5	4	0,4	-0,1
Конкурентоспроможність ціни	0,20	4	0,8	4	0,8	0
Всього	1,00	x	4,25	x	3,45	-0,8
ТОВ «Хлібодар» Глобинського району						
Відносна частка ринку	0,30	4	1	4	1	0
Собівартість продукції	0,15	4	0,8	5	1	0,2
Рівень освоєння технології	0,25	4	0,8	4	0,8	0
Особливі характеристики	0,10	5	0,75	4	0,6	-0,15

Продовження додатку Д

Конкурентоспроможність ціни	0,20	4	0,8	4	0,8	0
Всього	1,00	x	4,15	x	4,20	0,05
СТОВ «Україна» Котелевського району						
Відносна частка ринку	0,30	5	1,5	4	1,2	-0,3
Собівартість продукції	0,15	5	0,75	4	0,6	-0,15
Рівень освоєння технології	0,25	3	0,75	4	1	0,25
Особливі характеристики	0,10	4	0,4	5	0,5	0,1
Конкурентоспроможність ціни	0,20	4	0,8	5	1	0,2
Всього	1,00	x	4,20	x	4,30	0,1
ТОВ «Добробут» Полтавського району						
Відносна частка ринку	0,30	4	1,2	4	1,2	0
Собівартість продукції	0,15	3	0,45	4	0,6	0,15
Рівень освоєння технології	0,25	3	0,75	4	1	0,25
Особливі характеристики	0,10	4	0,4	5	0,5	0,1
Конкурентоспроможність ціни	0,20	4	0,8	5	1	0,2
Всього	1,00	x	3,60	x	4,30	0,7

